

# Prosjektoppgave

## Maktstrategier i organisasjonen

«Hvordan mellomleder utøver maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser»?

Ann Kristin Aalberg og Randi S. Sellesbakk



LPD 540  
Prosjektoppgave i

Ledelse og personalarbeid

2011-2013



Høgskolen i Nord –  
Trøndelag

## **Forord**

Denne prosjektoppgaven har vært en avslutning på studiet ledelse og personal, med 60 studiepoeng på høyskolen i Nord-Trøndelag(HINT).

Da vi startet på studiet, høsten 2011, hadde vi et ønske om å få innsikt i hvilke mekanismer som foregår i en organisasjon i endring når man skal utøve lederskap. Dette har sammenheng med vår bakgrunn som mellomledere og det krysspresset vi til daglig står overfor. Vår erfaring er at maktstrategier oppleves, og erfares forskjellig i de organisasjonene vi utøver ledelse i.

Arbeidet med innhenting av data har vært interessant og vi har gjort oss mange tanker om det å være aktive lyttere og forskere.

Prosessen med analysen av data syntes vi var vanskelige og krevende, men klarte etter hvert og finne en slags form for koding av materialet. Denne undersøkelsen har gjort at vi er mer nysgjerrig på hvorfor vi som ledere ikke er mer bevisste på hvilke maktstrategier som benyttes. Gjennom å rette oppmerksomheten på maktstrategier og hvordan disse utøves av mellomledere i endringsprosesser, ønsker vi at vi selv og flere ledere ser viktigheten og er bevisste på hvilke maktstrategier som tas i bruk i endringsprosesser. Og hva dette innebærer for en organisasjon i utvikling.

Vi vil rette en takk til vår veileder Høgskolelektor Cathrine Thorhus på høyskolen i Nord-Trøndelag, som med sin faglige innsikt har bidratt til gode innspill og vært tålmodig med oss travle deltidsstudenter parallelt med full jobb og familieliv. Vi vil videre rette en stor takk til de tre som velvillig stilte til intervju. Dette ga oss datagrunnlag av empiri og muliggjorde gjennomføringen av vår prosjektoppgave. Kunnskapen som deltakerne har bidratt med anses også som betydningsfull for vårt lederskap videre i våre egne kunnskapsorganisasjoner.

Ann Kristin Aalberg og Randi S. Sellesbakk ,

Juni 2013

God lesning!

## **Innhold**

### **Forord**

### **Sammendrag**

<b>1.0 Innledning</b>	s4
1.1 Bakgrunn for undersøkelsen	s4
1.2 Problemstilling	s5
1.3 Begrepsavklaring	s.5
1.4 Avgrensning av oppgaven	s.6
<b>2.0 Metode</b>	s6
2.1 Informasjon om selskapet	s7
2.2 Kvalitativ metode	s7
2.3 Datainnsamling	s8
2.4 Dataanalyse	s9
2.5 Validitet	s9
<b>3.0 Presentasjon av teori</b>	s9
3.1 Maktperspektiv	s10
3.2 Lederteori	s14
3.3 Fortolkningsrammer	s14
3.4 Endringsprosesser	s17
<b>4.0 Våre funn</b>	s17
<b>5.0 Drøfting</b>	s17
5.1 Betydning av nærværsledelse	s18
5.2 Ulik forståelse av kvalitetskontroll	s20
5.3 Felles interesse av fagforeningens rolle	s22
5.4 Behov for informasjon	s24
5.5 Funn og fortolkningsrammer	s28
<b>6.0 Avslutning og betraktninger</b>	s30
<b>Litteraturliste</b>	s32
<b>Vedlegg</b>	s33-35

## **Sammendrag**

I denne forskningen har vi undersøkt hvilke maktstrategier en mellomleder utøver i endringsprosesser. Formålet med forskningen har vært å få innsikt i opplevelser og erfaringer ved at det gjelder maktforhold når ansatte i organisasjonen kontinuerlig er i endringsprosesser.

Problemstillingen er:

*”Hvordan mellomleder utøver maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser”?*

Kvalitativ forskningsintervju ble valgt som metode for å systematisere arbeid i undersøkelsen. På bakgrunn av problemstilling og valg av metode ble det gjennomført 3 intervjuer av ansatte i organisasjonen, som hadde ulike roller, i tidsrommet april 2013. En er mellomleder, den andre er tillitsvalgt i fagforeningen og den tredje er arbeidstaker. For å bevare anonymitet blir de som er intervjuet omtalt som deltakere i organisasjonen. Vi forstår begrepet mellomleder som utøvelse av lederskap på flere nivåer og områder i organisasjonen.

Resultatet av våre funn i denne undersøkelsen viser at det finnes maktutøvelse på alle nivåer og områder i organisasjonen. De fire viktigste forskningsspørsmålene vi valgte ut som relevante til å svare ut problemstillingen, ga oss disse funnene;

- 1) Betydningen av nærværslidelse
- 2) Ulik forståelse av kvalitetskontroll
- 3) Felles interesser av fagforeningens rolle
- 4) Behov for informasjon

Undersøkelsen viser at mellomlederens utøvelse av maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser oppleves og erfares på forskjellig måter, noen blir mer engasjert og ønsker forbedringer, samt utvikling av kvaliteten på tjenesten de utfører, mens andre føler avmakt og er fremmedgjort i sin utførelse av arbeidsoppgaver. Nærværslidelse er fraværende. Ansatte opplever at de ikke vet hvem sin nærmeste overordnede er, og har heller aldri møtt vedkommende. En av mellomlederne har kun presentert seg via e-mail. Videre viser undersøkelsen at deltakerne har behov for relasjonsbygging for å skape trivsel og gode

arbeidsmiljø. Det uttrykkes et behov for nære relasjoner mellom leder og ansatt, selv om ikke dette skaper nevneverdige utfordringer i de strukturelle arbeidsmåtene/oppgavene for øvrig. Ansatte opplever seg usynlig så lenge en ikke trenger tilrettelegging eller er syk.

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for undersøkelsen**

Vår erfaring og opplevelse er at maktbruk og maktmisbruk kan være tilstede i alle organisasjoner. Denne tematikken synes vi er interessant og spennende, spesielt i en organisasjon i stadig endring, hvor mellomlederen blir utsatt for krysspress fra alle kanter. Makt er av mange opplevd som negativt ladet. Men vi har erfaring og kunnskap om at begrepet kan være nøytralt og positivt, helt avhengig av situasjon og strategi. Vi ønsker å få innsikt i mellomlederens utøvelse av maktstrategier i endringsprosesser. Bakgrunnen er at vi er mellomledere selv og jobber i kunnskapsbedrifter i offentlig sektor, i motsetning til selskapet vi har forsket i. Dette er et selskap med stor fokus på resultatmål, effektivitet, kontroll og styring. Selv om også fokuset er høy service til lav kostnad, så er nok resultatene og effektiviteten lettere og mer målbare i dette selskapet, enn i våre egne organisasjoner der menneskelige ressurser står sterkt. Selv om vi også i stor grad må holde oss innenfor budsjettammene. Våre organisasjoner består av tjenester som oppdragelse, undervisning, pleie og helsetjenester. Vi som mellomledere tror selv at vi utøver demokratisk ledelse fremfor en ren resultatorientert ledelse, avhengig av situasjonen «situasjonsbetinget ledelse». Men vi ser også at ulike maktstrategier er med på å prege vår utførelse av lederskap, og vi er nysgjerrig og opptatt av betydningen av ulike former for makt i forskjellige fortolkningsrammer. Samtidig ønsker vi å se om overføringsverdien av mellomlederens utøvelse av maktstrategier i et resultatorientert selskap også kan relateres til våre kunnskapsorganisasjoner. Er maktstrategiene forskjellige og eventuelt hvorfor? Gjør det noe med målsetningen og resultatene for organisasjonen hvilke maktstrategier en velger? Eller spiller det ikke noen rolle? Er det av betydning hvilket verdigrunnlag organisasjonen har? Vårt fokus på makt er fordi at vi antar at valg av strategier tilknyttet makt kan være årsak til at endringsprosesser kan mislykkes, mens andre lykkes. Resultatet av undersøkelsen vil trolig bli nyttige funn for oss som ledere i kunnskapsorganisasjoner. Kanskje vil innsikt i ulike maktstrategier i andre selskaper bidra til at våre kunnskapsorganisasjoner utvikles videre, og vi kan dra nytte av kunnskapen vi har ervervet oss. Selskapet som vi forsket i har som visjon å være det ”obvious choice” og det har som mål å være det best likte selskapet i landet, som er

litt mer verdifullt enn bare lave kostnader og høy kvalitet på service. Når vi ser på dette i iht. endringer og andre selskap sine konkurranseevner, så er dette høye mål, som stiller store krav til gjennomføring og organisasjonsutvikling. Vi vil prøve å få svar på våre spørsmål ved innsamling av data og gjennom teori grunnlag.

## **1.2 Presentasjon av problemstilling**

Målet med denne undersøkelsen er å få innsikt i hvordan mellomlederen tar i bruk ulike maktstrategier i endringsprosesser og hvordan dette oppleves og erfares av arbeidstakerne i organisasjonen. Dette er bakgrunnen for valg av problemstilling som er:

*”Hvordan mellomleder utøver maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser”?*

## **1.3 Begrepsavklaringer**

I denne prosjektoppgaven er det viktig å få avklart begreper som mellomleder, maktstrategier, endringsprosesser og utøve, i vår forståelse legger vi til grunn følgende definisjoner:

*Mellomleder er uttrykk for:* et sett av egenskaper som gjør vedkommende i stand til å påvirke en gruppe mennesker til å løse en felles oppgave (Grønhaug mfl.2001:28). Vi tolker og forstår mellomledelse som uttrykk for krav og forventninger både fra eiere, fagforeninger, styre, direktører og fra de ansatte man leder, krysspress fra alle kanter.

.

*Maktstrategier er uttrykk for:* (Jacobse &Thorsvik, 2011). definisjon «en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat». Dette innebærer at en aktør klarer å få igjennom sine synspunkter på tross av at andre er uenig. Det er likevel viktig å være klar over at maktbruk ikke nødvendigvis trenger å medføre motstand.

*Endringsprosesser er uttrykk for:* Nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, samt endringer av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi, strukturer, kulturer og adferdsprosesser i følge (Jacobsen&Thorsvik, 2011). Vår forståelse er ønske om å forbedre og videreutvikle.

*Utøve er uttrykk for:* praktisering, fremme, gjøre, finne på, foreta, anrette, avlegge, anstille, bedrive m.m. (www. Easytrans.org@2006-13).

## **1.4 Avgrensninger av oppgaven**

Vi vil i denne oppgaven ha fokus på mellomlederens utøvelse av maktbegrepet sett i lys av endringsprosesser. Vi har valgt å gi en avgrenset presentasjon og foretatt et selektert utvalg av teoriene som vi mener er relevante for å belyse og senere drøfte funnene. Hovedtyngden av teori tilhører studiets pensum. Dette valget begrunnes i en opplevelse av at pensum gir god bredde til besvarelsen av oppgaven. De fire fortolkningsrammene synliggjør skifte av de ulike rammene som til sammen hjelper oss til å avkode hele spekteret av viktige signaler, som gjør det mulig å danne seg et bilde av hva som foregår, og grunnlag for drøfting av funnene våre. (Boleman&Deal,2009). Maktaspektet er bredt, men vi har valgt å ha fokus på (Bolman&Deal,2009) teorier om maktens kilder, samt (Klev & Levins,2009) teorier om makt. Dette fordi disse teoriene i stor grad kan forklare og avklare vår problemstilling sett i forhold til vår undersøkelse. For å avgrense oppgaven ble ikke flere ansatte eller andre yrkesroller fra selskapet forespurt om å delta i undersøkelsen. Vi har gjort utvalg i teori med begrunnelse i maktbegrepet og de fire fortolkningsrammene. Det er disse vi redegjør for, og som er vektlagt i vår oppgave. Vårt hovedfokus er å drøfte mellomlederens utøvelse av de ulike maktstrategiene sett opp i mot de ulike fortolkningsrammene i en endringsprosess. Dette sett ut i fra de funn vi har funnet i vår undersøkelse. Endringsprosessen er konteksten og rammer inn problemstillingen. Vi vil også benytte litt av teorien i pensum som omhandler ledelse og endringsprosesser i drøftingen. Kommunikasjon, kultur, organisasjon og læringsteori er også viktig grunnlagsmateriale, men vi velger å utelate disse i teorigrunnlaget i vår oppgave, da vi heller ønsker å gå i dybden av de utvalgte teoriene og de funnene vi har gjort i vår forskning.

## **2.0 Metode**

Vi har tidligere i oppgaven presentert problemstillingen som skal undersøkes. Deretter har vi skissert bakgrunnen for undersøkelsen og blant annet vist til hvilke maktutfordringer organisasjoner har i endringsprosesser. Videre har vi beskrevet det teoretiske fundamentet som oppgaven hviler på. Hensikten med dette kapitlet er å beskrive og begrunne vår metodiske tilnærming og vårt valg av undersøkelse design.

Dette valget kan ha konsekvenser for undersøkelsen gyldighet og pålitelighet. Vil vi få svar på det vi vil belyse, er designet egnet til å gi svar, og vil dette påvirke de funnene vi har kommet frem til. Det kvalitative forskningsintervjuet er valgt som metode i denne undersøkelsen. Valg av metodisk tilnærming avhenger først og fremst av tema,

problemstilling og forskningsspørsmål som velges i en undersøkelse. I tillegg ligger praktiske rammebetingelser som tid, ressurser, forskernes kompetanse om ulike metoder og tilgang til datamaterialet til grunn for valg av metodisk tilnærming. Innser at det er klokt å ha en bevisst holdning til valg av metodisk tilnærming for å få besvart problemstillingen. Derfor vil metodevalget være styrt av de rammer vi opererer innenfor (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

## **2.1 Informasjon om selskapet**

Selskapet er et skandinavisk konsernselskap som eier flere selskaper i Sverige, Danmark, Norge, samt flere andre selskaper som markedsføres under egne navn. De har over 30.000 ansatte og det er svært mange fagforeninger implisert i selskapet. Dette gjør at selskapet har stor kompleksitet grunnet mange ulike interesser. Organisasjonen ønsker å styrke lederskapet slik at de motiverer og engasjerer medarbeiderne sine for at selskapet kan nå målene sine om å bli mer servicerettet. Selskapet ønsker å utvikle en forretningskultur med fokus på en konsekvent, direkte og pålitelig lederstil. De ønsker at lederne er gode rollemodeller også utover det faglige. Selskapet er opptatt å ha god dialog med sine fagforeninger for å kunne gjennomføre endringer effektivt. Og de har fokus på å sette seg ned å diskutere interne utfordringer istedenfor at det oppstår konflikt.

## **2.2 Kvalitativ metode**

Kvalitativ forskning som metode har flere måter å tilnærme seg en problemstilling. Den sier noe om kvalitet eller kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres. Metoden er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011 s. 32). I en slik type undersøkelse bør intervjuer være åpen, fleksibel, observant, samt registrere informantens synsvinkler, motiver og meninger. Som intervjuer må en forstå verden sett i fra informantens side. I selve intervjuet er det viktig å få frem betydningen av folks erfaringer, samt avdekke deres opplevelse av verden. Et semistrukturert intervju er en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av informantens verden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet. Intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i guiden (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011 s. 137). Vår problemstilling er hovedsakelig utforskende, fordi hensikten er å avdekke og få dypere innsikt i fenomenet: «



*mellomlederens utøving av maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser».* Dette er basert på mellomlederens opplevelser innenfor den symbolske, politiske, strukturelle og human-Resource rammen. Samtidig betyr et slikt fokus på et såpass lite utvalg av deltakere, at vi ikke har ansett generalisering som et avgjørende moment. Ser i etterkant av intervjurunden at vi ikke burde tatt med så mange spørsmål, men heller stilt få spesifikke spørsmål inndelt i tema med oppfølgingsspørsmål. På en annen side ser vi at vi fikk en større bredde på det innsamlede materialet. Samtidig fikk vi i hovedsak større innsikt i bakenforliggende årsaker, som vi muligens ikke ville ha fått hvis det har vært med færre spørsmål, men på motsatt side har spørsmålene kunne vært mer åpne for så å trekt ut enda flere momenter.

### **2.3 Datainnsamling**

Kvalitativ metode vil antageligvis gi svar på vår problemstilling, men vi ser i ettertid at vi kanskje burde i tillegg ha brukt kvantitativ metode, som er å betrakte som en utfyllende og ikke konkurrerende metode. Begge metodene kunne ha gitt svar på problemstillingen og angitt en adskillig mer bredde og omfang med enda flere forskjellige informanter. Vi har foretatt begrensninger i datainnsamlingen, og på tross av dette mener vi at vårt datagrunnlag er tilstrekkelig og godt nok for at vi skal kunne foreta en analyse og trekke noen konklusjoner i forhold til vår problemstilling. En viktig forutsetning i utvelgelse av deltakere er erfaring og opplevelser som vi kan nyttiggjøre oss. Vi som forskere er bekjente av deltakerne og dette bidro til lettere å få sendt en henvendelse og et informasjonsbrev, samt å gjennomføre selve intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i trygge omgivelser der informantene var hjemme hos seg selv eller på nøytral grunn. Begrensning på tre deltakere ble gjort ut ifra tidsrammen vi hadde til rådighet. De som ble intervjuet omtales som deltakere i oppgaven. For å ivareta anonymiteten til disse, blir informantene benevnt som deltaker 1, 2 og 3. Intervjuene ble gjennomført i april 2013. Innsamling av data ble gjort gjennom opptak på båndopptaker (i-phone). Hvert intervju hadde tidsramme på en time, noe som ble litt ulikt fra deltaker til deltaker, dette hadde trolig sammenheng med at deltakerne hadde ulike personligheter og forskjellig kompetanse. Vi gjennomførte samme intervjuguide til alle informantene, og gjorde notater på tonefall, stemning, engasjement og kroppsspråk. I denne konteksten var vi bevisste på å være anerkjennende og utvise varme, respekt, forståelse og toleranse som intervjuere. I etterkant hørte vi gjennom lydopptakene og oppdaget nye momenter som vi noterte. (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

## **2.4 Dataanalyse**

All data må analyseres og tolkes, tekst må bearbeides og i første omgang transkriberes.

Transkribering betyr å oversette fra muntlig tale til skriftlig tekst. Dette var svært krevende, ingen av oss hadde noe erfaring med dette på forhånd. Vi brukte flere uker på transkribering av data. Det ble store mengder med materialer som skulle kodes og tolkes. Vi fant en slags form for koding, der vi lagde oss et system med post it lapper i ulike farger og sorterte svar og konklusjoner etter hvert som vi jobbet oss gjennom lyd og tekstmaterialet. (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

## **2.5 Validitet**

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte, reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011 s. 230).

Med bakgrunn i vårt valg av relativt få enheter og ønske om å gå i dybden av det forholdet vi vil undersøke, valgte vi en kvalitativ forskningsmetode. Kort fortalt kan vi si at validitetsmålet (gyldigheten) angir hvor godt spørsmålene gir svar på det vi ønsker å måle, mens reliabiliteten (påliteligheten) handler om hvor pålitelig svar spørsmålene gir. Med reliabilitet menes at empirien må være pålitelig og troverdig, slik at undersøkelsen blir til å stole på. Videre må den være gjennomført på en troverdig måte og inngi til tillit. Det er viktig at den ikke innehar åpenbare målefeil som medfører at funnene blir feil.

Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger? Ja, vi mener å ha oppfylt kriterier som er målbare og pålitelige, og vi har et ønske om å forstå og utdype begreper eller fenomener som omhandler maktstrategier i vår datainnsamling. (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

## **3.0 Presentasjon av teori**

For å kunne utforme vårt teoretiske fundament for oppgaven er det nødvendig å gå tilbake til problemstillingen for vår undersøkelse. Vi har til hensikt å avdekke hvilke maktstrategier som utøves av en mellomleder i tilknytning til endringsprosesser. Dette gjør vi ved å se nærmere på om det er samsvar mellom de intensjoner som lå til grunn for maktaspektet og de realiteter våre informanter opplever i dag.

Vi har brukt teori fra pensum i studiet. Slik vi ser det har valg av teori vært med å belyse empirien og bidratt til å bringe fram svar på problemstillingen. Men på en annen side kan det

hende at både kommunikasjons-, organisasjons, kultur- og læringsteorier kunne også vært grunnlag for å svare ut problemstillingen.

### **3.1 Maktbegrep**

Når vi skal definere hva makt er og hvordan denne kan påvirke organisasjonen og de ansatte har vi valgt å forholde oss til (Jacobsen&Thorsvik, 2010) definisjon «en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat». Dette innebærer at en aktør klarer å få igjennom sine synspunkter på tross av at andre er uenig. Det er likevel viktig å være klar over at maktbruk ikke nødvendigvis trenger å medføre motstand. Makt kan også være nyttig for å fremme utvikling. Makt blir av (Klev & Levin,2009) omtalt som et Janusansikt som kan være en pådriver for endring, eller at maktforholdet kan sette grenser for eller hindre endring. Tradisjonelt tenker vi at makthaverne er de som innehar posisjonsmakt, men disse må ofte kjempe mot andre som ønsker eller innehar andre former for makt og innflytelse. De ulike partene bringer med seg ulikt grunnsyn, verdier og interesser. Alle disse aktørene søker ulike former for makt for og konkurrerer de om sin andel av de begrensede ressurser som ligger i organisasjonen(Bolman & Deal 2009). Det finnes heller ingen garanti for at de som får makt, vil forvalte den klokt og rettferdig. Det er alltid viktig å sette maktperspektivet inn i en kontekstuell sammenheng. Videre er det viktig å se på makt som en del av sosiale relasjoner og samspillet mellom de ulike aktørene.

Makt er mangfoldig og komplisert. Makt blir ofte brukt som begrep for å belyse negative hendelser eller utviklinger i samfunnet og i organisasjoner. (Bolman & Deal,2009) viser til flere samfunnsvitere når de skal forsøke å finne maktens kilder. Dette viser at makt er et begrep og et fenomen som har vært aktuelt gjennom flere generasjoner, så også i organisasjonsteori. I det følgende gir vi en kort presentasjon av (Bolman&Deal,2009) oppsummering av kilder til makt:

**Posisjonsmakt** (myndighet): Posisjoner gir legitim autoritet på enkelt nivåer. Dette kan være både ledere, trenere, dommere, lærere og andre som er i kraft av sin stilling eller posisjon vil kunne utøve makt over andre. Det enkelte medlem vil ofte være avhengig av disse og forholdet til disse for at deres personlige resultater skal føre frem.

**Kontroll over belønninger:** Muligheten til å kunne fremskaffe jobber, penger, politisk støtte og andre former for belønning gir makt. Dette begrunnes i at de som ønsker belønning ofte er avhengig av beslutningstakeren for å kunne berike seg selv.

**Makt gjennom tvangsmidler:** Her kommer muligheten til å tvinge, blokkere, gripe inn og å straffe. Fagforeninger og okkupanter er eksempler på aktører og posisjoner som kan inneha denne typen makt.

**Informasjon og ekspertise:** akten ligger hos den som har den informasjonen og fagkunnskapen som trengs for å løse viktige problemer. Dette kan være markedsføringseksperter i forbrukervareindustrien, lærere ved universiteter og politiske rådgivere som noen eksempler.

**Personlig makt:** Enkeltpersoner som er attraktive og sosialt dyktige. Som på grunnlag av karisma, talent, energi og utholdenhet har makt i form av sin personlighet eller posisjon. Dette er mennesker som har stor evne til å vinne støtte for sitt synspunkt.

**Allianser og nettverk:** Dette kan spille inn mange sammenhenger ettersom grupperinger av mennesker med makt ofte spiller på hverandre for utøvelse av makt i mange situasjoner. Å bygge nettverk kan ha avgjørende betydning for fremgang både personlig og for organisasjonen man representerer. I nyere tid er bruk av sosiale medier blitt et viktig verktøy i bygging av allianser og nettverk. I alle nivåene i en organisasjon vil det dannes allianser fordi medlemmene har felles interesser og mener de kan oppnå mer i fellesskapet enn hver for seg, for å nå sine mål.

**Tilgang til og kontroll over agendaer:** Dette kan være direkte resultat av foregående punkt, allianse og nettverk. Organisasjoner kan gi visse grupper lettere adgang enn andre. Det er ofte avgjørende at man er representert på rett sted til rett tid.

**Fortolkningsmakt:** Eliter og opinionsledere har ofte stor mulighet til å drive meningsdannelse og utforme myter som uttrykker identitet, grunnsyn og verdier. Dette kan gi mening og håp og slike ledere kan ofte oppleve å bli dyrket og kan gi mange tilfeller få en skjebnesvanger stor makt.

**Makt som adferds regulator og veiviser:** Ansattes handlingsrom kan variere sterkt fra bedrift til bedrift. Også internt i en organisasjon kan dette variere. (Irgens,2011) viser til at en ansatt med tilgang på all nødvendig informasjon og tilgang til det verktøyet som er nødvendig for å gjøre en god jobb relativt sett kan sies å ha større handlingsrom enn ansatte høyere opp i organisasjonen hierarki som ikke har støtte fra de som leder bedriften. Når virksomheter opplever sviktende økonomi er det vanlig reaksjon at de ansattes handlingsrom reduseres og tilgangen til midler vanskeliggjøres. Nødvendig innkjøp tar tid å få godkjent, noe som igjen går utover organisasjonens produktivitet. Samtidig er det ofte et fåtall personer som har beslutningsmyndighet. (Irgens,2011) viser til at disse kjedereaksjonene kan føre bedriften inn i en selvforsterkende negativ sirkel hvor hver enkelt medarbeider – avdeling har større fokus på seg selv og sitt, enn på helhet. Det kan oppstå en målforskyving hvor det opprinnelige målet blir skjøvet til side til fordel for andre mål, gjerne satt av ansatte i underavdelinger i organisasjonen. Makt kan på denne måten fungere atferds regulerende og styrende for organisasjonens medlemmer og dens indre liv. Den kan være usynlig, men allikevel en viktig del av organisasjonens eksistensplattform.

**Maktens dimensjoner:** Makt er ikke bare et fenomen som oppstår når det er stridigheter og konflikter, men også når samhandlingen i organisasjonen fungerer knirkefritt. (Klev og Levin,2009) hevder at makt har flere dimensjoner:

1. Ene formen er personlig og knyttes opp mot enkeltpersoner. Graden av makt de har bestemmer hvor vellykket de blir.
2. Den andre formen for makt er disiplinierende mekanismer. Disse er ikke personavhengig, men handler om systemer som over tid er innebygd i organisasjonen og samfunnet. Disse mekanismene fungerer atferds regulerende på bestemte typer atferd. Disiplinerte mekanismer er basert på normer.
3. Tredje dimensjon av makt er den makten som utvikles kontinuerlig meningsdannende prosessene som pågår over tid. Denne makten dannes som et resultat av de diskusjoner som oppstår formelt og uformelt og skaper en oppfatning av hva som er rett, normalt og ønsket. Dette perspektivet omtales som diskursive mekanismer. Ut i fra denne dimensjonstenkningen inndeles makt i følge (Klev & Levin,2009) i to hovedperspektiv: konfliktperspektiv og formende perspektiv.

I dette perspektivet kan makt sees på som noe som utspiller seg i åpne konflikter og handler om strid mellom ulike interesser. Det viktigste her er at, gjerne maktinnehaverne, går seirende ut av den åpne konflikten.

Konfliktperspektiv på makt ses på noe som utspiller seg i åpne konflikter og handler om strid mellom ulike interesser. Dette er skjulte interessekonflikter som ikke kommer til uttrykk fordi en antar at de som sitter med andre ønsker og interesser vil avstå fra å fremme sine interesser fordi disse aktørene mangler den makten som skal til for å få gjennomslag for sine ideer og ønsker. Nettopp at disse interessekonfliktene aldri kommer til syne er i seg selv et resultat av makt. Det vises til at den som har makt til å sette dagsorden i organisasjonen også innehar makt til å utelukke eller hindre interesser i å komme på dagsorden. Makten her er ligger å bestemme hva oppmerksomheten skal rettes mot. Makt har ikke opprinnelse i det maktinnehaverne gjør, men det faktum at andre faktisk er villige til å underordne seg (Klev & Levin, 2009) Makt som formende mekanismer, dette perspektivet handler om å se hvilke mekanismer som faktisk skaper de relasjonene og forholdene som vi etter en tid tar for gitt. Fokuset i dette perspektivet er at det ligger makt i alle sosiale prosesser og at det er viktig å kunne gjenkjenne maktens skapende og formende funksjon.

(Klev & Levin, 2009) viser til endringsprosesser i en organisasjon aldri skal gjennomføres upåvirket av sosiale og materielle betingelser. De viser til sosiotechniske perspektiv hvor sosiale samfunnsmessige betingelser virker sammen med teknologien og skaper rammebetingelser for prosesser og løsninger. Endringer må være knyttet til forbedringer av individuelt arbeid og samtidig grunnleggende organisatoriske prosesser og strukturer. Lederrollen er kompleks, mye tid og energi på å arbeide med endringer og forbedringer. Lederen skal sørge for at organisasjonen imøtekommer dagens og fremtidens krav til og leverer varer og tjenester som er produsert i tråd med gjeldende lovverk.

(Klev & Levin, 2009) Makt og maktbruk er ofte brukt som en forklaringsfaktor når endringsprosesser viser seg å være vanskelig å gjennomføre eller stopper opp. (Klev & Levin, 2009) viser til motstand av endring ofte oppstår mellom ledelse og mellomledere og at disse da bruker et «Glava -lag» mot endring ved at de bruker sin posisjon for å hindre at endringer finner sted. Ut ifra dette perspektivet blir makt et hinder for endring og således destruktivt for organisasjonen. Det må skapes felles verdier og forståelse av virkelighetsbilde. Denne skapelsen av felles syn bidrar til og regulerer menneskenes atferd og indirekte å regulere den forståelsen som styrer atferden. Samarbeidskulturen i det norske arbeidslivet er et uttrykk for den medvirkningen hver enkelt aktør forventer å ha i sin organisasjon.

Forventninger til medvirkning ligger i den norske samfunnsstrukturen som er bygget opp på demokratiske prinsipper hvor nettopp medvirkning er det vesentligste elementet.

### 3.2 Lederteori

Det finnes mange teorier om ledelse, hva ledelse er, hvilken betydning det har, hvordan det bør utøves etc., uten at det kan sies å finnes klart svar på dette. Vi har valgt hovedsakelig to tilnærminger til ledelse;

#### **Demokratisk ledelse og Autoritær ledelse**

Empiriske studier (Stogdill & Coons,1957). har i følge (Jacobsen & Thorsvik,2010) avdekket to grunnleggende leder stiler som er forskjellige fra hverandre.

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse.

Relasjonsorientert ledelse beskriver hensyn til medarbeidere, og oppgaveorientert ledelse viser hensyn til produksjon og resultater. Man kan illustrere graden av ulike leder stiler i den ene ytterkanten autoritær leder stil til den andre ytterkanten som er demokratisk leder stil. God ledelse oppfatter vi som en balansegang mellom disse to lederstilene, hvor det verken er rett eller galt, avhengig av situasjonen(situasjonsbetinget ledelse).

Ledelse er og blir en prosess mellom individer, der hensikten er å påvirke andre. Man trenger ikke å inneha en formell lederposisjon, da ledelse er noe som utøves, også av personer som ikke innehar den posisjonen i følge (Jacobsen & Thorsvik, 2010).

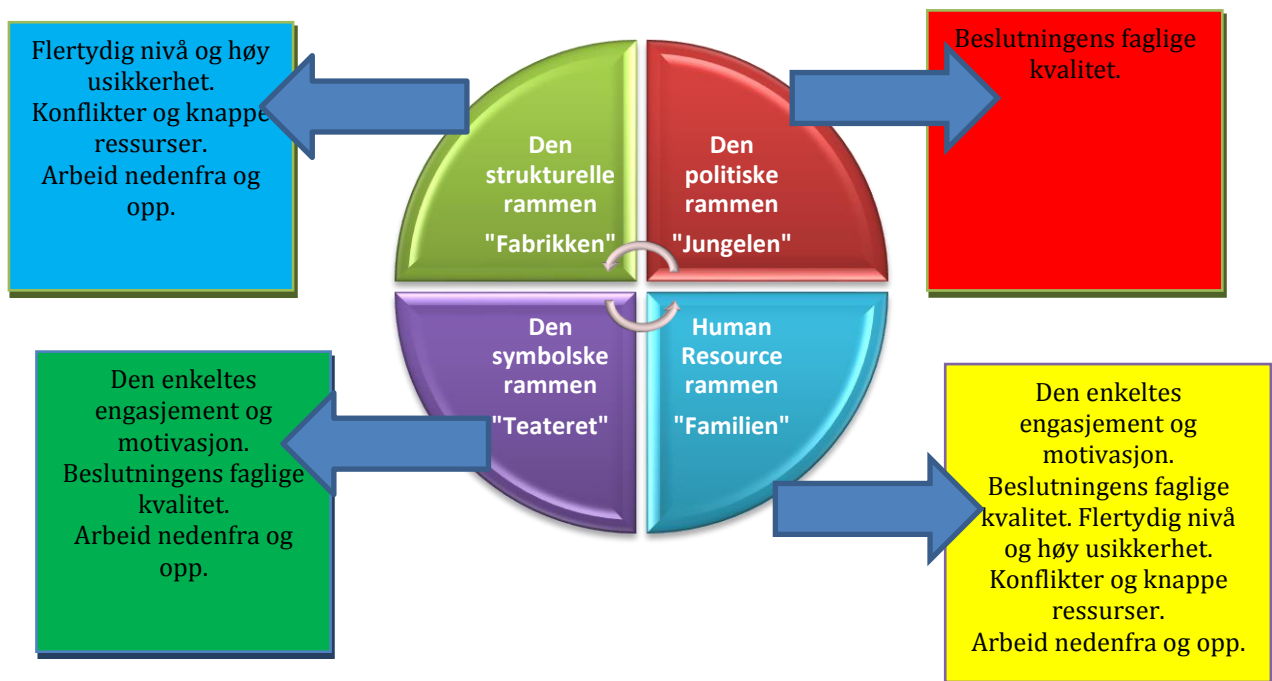
### 3.3 Fortolkningsrammer

Organisasjonsteori slik vi kjenner den fra Taylor (Jakobsen & Thorsvik,2010) var svært normativt rettet og hadde et ensidig fokus. I dagens organisasjonsteori ser man at det er behov for et bredere perspektiv. Vi trenger flere sett med briller for å forstå og tolke organisasjonen og dens indre liv. Vi trenger ulike fortolkningsrammer.

Fortolkningsrammer kan defineres som: *”en mental modell- et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hode som hjelp til å forstå og finne frem i bestemte ”terreng”*(Bolman & Deal 2009 s.35).

Det kan ofte vise seg nyttig å tolke ulike hendelser, situasjoner eller handlinger ut i fra ulike perspektiver og synsvinkler. En situasjon vil alltid fremstå ulik ut i fra hvilket perspektiv man ser gjennom. (Bolman & Deal,2009) fire fortolkningsrammer representerer verktøy man kan benytte seg av når man ønsker å handle, eller tolke en situasjon. Det er viktig å ta med seg at alle verktøy har fordeler og ulemper, samt begrensninger. For å kunne lede en organisasjon effektivt må man ha kunnskap om ulike verktøy og redskaper, vite hvordan disse skal brukes, opparbeide seg praktisk erfaring gjennom bruk, samt være i stand til å kunne tilpasse fortolkningsrammene etter situasjonen.( Bolman & Deal,2009) hevder at jo flere perspektiver lederen behersker, desto bedre er denne rustet til å håndtere dagens komplekse organisasjonsverden. De understreker viktigheten av å kunne nyttiggjøre seg alle perspektivene og likestiller de derfor i betydning.

Figuren under viser når de ulike rammene er nyttige verktøy for en tolkning:



### Strukturelle rammen

I denne fortolkningsrammen hevder (Bolman & Deal 2009) at man kan forstå organisasjonen som en fabrikk. Fortolkningen støtter seg på sosiologi, økonomi og lederforskning. Perspektivet støtter opp om taylorismen som sto for et mekanisk menneskesyn. Taylor fremhevet betydningen av spesialisering for å oppnå økt produktivitet(Jacobsen & Thorsvik 2010) og mente individet ble motivert av frykt, nød og lønn.



### **Den politiske rammen**

Perspektivet har sin opprinnelse innen forskning i statsvitenskap og bruker jungelen som bilde på organisasjonen. Organisasjonens indre liv preges av at det er varige motsetninger mellom de ulike aktørene som har forskjellige behov, perspektiver og livsstil. Sentrale begreper er makt og konflikt, kjøpslås og fordeling av ressurser. Virkemidler for endring blir visjon og strategi, utformede handlingsplaner, nettverksbygging og maktallianser. Forhandlinger er en viktig faktor da det stadig dannes nye og skiftende koalisjoner som kjemper for egne særinteresser.

### **Den symbolske rammen**

Fortolkningen henter sitt verdisyn fra sosial- og kulturanthropologi og bruker teater som bilde på organisasjonen. Hovedfokus innenfor dette perspektivet er å skape mening, orden og forutsigbarhet i en verden preget av usikkerhet. Lederen får rollen som instruktør eller profet og har som oppgave å skape inspirasjon. Det handler om å skape felleskap som forenes av felles verdier, tro og kultur. Ut i fra denne rammen blir organisasjoner sett på som komplekse, omskiftelige og kaotiske i den forstand at aktørenes planer og saker er i kontinuerlig drift frem og tilbake. Virkemidler for endring er verdistyring og utvikling av bedriftskultur, felles språk og rollemodeller

### **Human Resources-rammen**

I dette perspektivet ser man organisasjonen som en familie. Hovedfokuset til organisasjonen er å tilfredsstille medarbeidernes behov, samtidig som organisasjonens mål skal oppnås.

Perspektivet har sin faglige fundamentering innenfor psykologi.

Ivaretagelse av organisasjonens humankapital ble aktualisert av Mayo på 1930-tallet (Jacobsen & Thorsvik 2010). Mayo viste til at sosiale belønninger var viktige for de ansatte og at den uformelle organisasjonsstrukturen er viktigere enn den formelle. Mayo viser til at normene i et arbeidskollektiv påvirker kultur og verdier, slik at individ og motivasjonsperspektivet blir særdeles viktig. Lederrollen innenfor HR-rammen blir å være en katalysator. Sentrale begreper er individets behov og følelser, åpenhet, mening og motivasjon. Viktige virkemidler for endring innenfor dette perspektivet er deltakerstyring og delegering, involvering og selvstyrte grupper, samt jobb – berikelse.

### **3.4 Endringsprosesser**

For å belyse funnene våre, må vi også si noe om ramma i problemstillingen som omhandler endringsprosesser.

Endringer kan gi muligheter for vekst og utvikling. I forhold til Maslows motivasjonsteori kan det hevdes at vi har behov for endring i positiv forstand – i betydningen vekst, mer kunnskap og økt kompetanse. Maslow betrakter dette dilemmaet som grunnleggende essensielt. Som individer vil vi selvsagt legge vekt på forskjellig vekst- og trygghetsbehov. Anvendt i en organisasjons kontekst kan vi tenke oss at denne vektleggingen påvirker forhold som yrkesvalg og valg av arbeidsgiver. Dersom trygghetsbehovene er viktigst, vil vi gjerne velge en arbeidsplass med tilsynelatende forutsigbarhet og klare entydige arbeidsoppgaver. Er derimot vekstbehovene viktigere, vil det være mer nærliggende å velge yrker med mulighet for læring og personlig utvikling (Amundsen & Kongsvik, 2008).

”Motstand mot endring er et generelt trekk ved menneskers reaksjoner. Når vi søker etter forhold som virker for å opprettholde status qua eller som hindrer endring, bidrar det til å avklare hvem som konkret er motstandere og hva motstanden består i. Et slikt utgangspunkt gir anledning til å analysere motstand, for eksempel mot endring.”

(Guldvik & Van der Ros, 2006).

### **4.0 Funn**

Som beskrevet tidligere i metodekapittelet er koding brukt som verktøy i analysen av data.

Dette resulterte i fire funn som er ordnet i forhold til:

- 1) Betydningen av nærværsledelse
- 2) Ulik forståelse av kvalitetskontroll
- 3) Felles interesser av fagforeningens rolle
- 4) Behov for informasjon

### **5.0 Drøfting**

Vi er alle i en eller annen form berørt av endringer - noen mer enn andre. Endringer er nødvendig i organisasjonen for å kunne møte utviklingen og likeens hindre stagnasjon, samt å beholde selskapet og arbeidsplassene.

Det kan være lurt å stille seg spørsmålet om endringer blir gjennomført på en god måte og vår problemstilling er å se på ulike maktstrategier i denne konteksten.

Som kjent er det ni sentrale maktkilder å forholde seg til, 1. posisjonsmakt, 2. kontroll over belønninger, 3. makt gjennom tvangsmidler, 4. makt gjennom informasjon og ekspertise, 5. personlig makt, 6. allianser og nettverk, 7. tilgang til kontroll over agendaer, 8. fortolkningsmakt, 9. makt som adferdsregulator og veiviser. Noen av disse maktkildene tar vi med oss inn i drøftingen i forhold til de fire funnene vi har valgt oss ut. Til slutt vil vi drøfte våre funn opp i mot de fire fortolkningsrammene.

### **5.1 Betydningen av nærværsledelse**

For å få innsikt i deltakernes opplevelse og erfaring med fravær av nærværsledelse, må vi se på hva som menes med begrepet nærværsledelse. I følge idébanken ([www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)) er nærværsledelse beskrevet slik: Respekt, relasjon, anerkjennelse og ansvar. Vår forståelse av nærværsledelse er at ansatte ønsker å bli sett og verdsatt, samt en tydelig og synlig leder.

Vår forståelse av funnene er at vi ser at det er av betydning med nærværsledelse.

Ledere må være synlige og se medarbeideren og gi medarbeidere mulighet til å være med i omstillingsprosessen. Videre kan det gi medarbeideren eierskap til forandringer. I mange tilfeller handler dette om å bruke strategier og gjennomføre prosesser, og da kan det være en fordel å ha kjennskap til fagfeltet man skal lede, men ikke nødvendigvis. Dette avhenger av strukturen i organisasjonen.

En av mellomlederne har kun presentert seg via mail og de ansatte har ikke et ansikt eller relasjon når de har behov for å kontakte leder. Vi ser også at selskapet har en annen ledelsesstruktur nå enn før. Før var ledelsen stedsbasert i nærheten av de dem ledet, men nå er de plassert i andre byer, eller andre land. Men kan hende det må det være slik i et stort selskap for å få de strukturelle rammene til å fungere.

*Sitat: ” Ja, så e vi fysisk unna kvarandre. Ja, æ veit jo at hu e i Stavanger eller Oslo, men æ e jo itj der. Æ kan vær i London eller Paris sant ja, og det e itj sånn det fungere veit du. Det må jo nødvendigvis verra sånn og.” (deltaker 1.)*

Her bekrefter deltaker at det trolig må være en slik ledelsesstruktur.

Oppgaven vår beskriver situasjonen i en organisasjon hvor de nære relasjonene forsvinner og alt oppleves mer distansert og fjernt.

Det ser ut for oss at det er en utvikling i selskapet mot en kultur som arbeidstakere i Norge ikke er så godt kjent med, en form for ledelsesstyring fra andre byer og ifra andre land. Ulike kulturer og verdier og annen type arbeidsmoral, her viser vi til globaliseringsperspektivet som

i vår forståelse betyr samhandling på tvers av grenser og stater og ulike møter med andre kulturer.

*Sitat: «Det blir diffust ja! Det har vært sånn ei stund i nån år. Æ veit jo hu e der, at det e hu æ ska forhold mæ te, men æ bruke a aldri. Men hvis æ e syk og ska ring nån, da ringe æ te Stockholm for det e dem som har det praktiske med å plasser nån inn for mæ. Da ska æ ring te hu dagen etterpå, eller ka det e for noe»(deltaker 1.)*

Trolig kan det være ansattes måte å reagere på ledelsens bruk av makt, med å være syk. Kontinuerlige omstillinger gjør at måten de får dette presentert på gir anledning til å bruke sykefravær som et maktmiddel. Men er nå dette et reelt maktmiddel? De ansatte som er borte blir erstattet med billigere arbeidskraft og selskapet må ta tapet iht. dobbel kostnad på lønn i arbeidsgiver perioden.

*Sitat« Vi har ca.25% sykefravær og det går jo selvsagt utover kvaliteten»(deltaker2).*

En annen viktig observasjon er at de som ikke er sykemeldte og som gjør jobben sin, blir usynlige. De har ikke relasjoner til ledelsen og ledelsen er heller ikke kjent med dem. De vet ikke en gang om ledelsen ser dem.

*Sitat: ” Ja, også derre med at æ tenke, æ tenkt at i forbindelse med å søk på jobb som leder å sånn, ka e det æ savne? Det e egentlig å bli sett. ”(deltaker 3.)*

Her har vedkommende ønske om å oppnå stillingsmakt, dette innebærer blant annet ved å ha en spesiell posisjon i hierarkiet får mellomledere kontroll over viktige maktbaser. Lederen får ansvar og myndighet i kraft av sin formelle stilling som bekrefter at hun er leder. Men vår forståelse ut ifra funnene er at mellomlederne har i liten grad tilgang til beslutningsarenaene eller noen annen mulighet for å ha innflytelse. Dette tyder på svekket posisjonsmakt, dvs. deres personlige resultater fører ikke frem. Selv om deltaker her er tydelig på at hun ønsker å bli sett og trolig på den måten oppleve å bli verdsatt.

*Sitat: ” Venter på en endring, vi mister stadig fordeler i selskapet”(deltaker 2.)*

Vi viser her til kontroll over belønninger som begrunnes i at de som ønsker belønning ofte er avhengig av beslutningsmakeren for å kunne berike seg selv.

## 5.2 Ulik forståelse av kvalitetskontroll

Vi har også et funn som fra vår side ser ut som ulik forståelse av kvalitetskontroll i selskapet.

Hva betyr kvalitetskontroll?

Vi fant en svensk definisjon på nettet som sier om kvalitetskontroll:

*”Inspektion, analys och andra relevanta handlinger som utförs för att ge kontroll över vad som görs, tillverkas, förfärdigas, så att en önskvärd kvalitetsnivå uppnås och upprätthålls.”*

<http://nb.glosbe.com/sv/nb/kvalitetskontroll>

Vår forståelse av utførelsen av kvalitetskontroll er at selskapet legger vekt på at det skal være høy sikkerhetsopplæring og stor vekt på prosedyrer og rutiner for de ansatte for å få utført en kvalitetsmessig bra jobb.

Når vi skriver om hvordan selskapet leder og administrerer, er det naturlig å komme inn på dette med makt og ledelse. En måte å se hvordan ledelsen bruker makt i samspillet med medarbeiderne er å se det i lys av (Gotvassli,1999) og (Jakobsen &Thorsvik,2011) maktbaser. (Gotvassli,1999) sier at ledere bruker makt, og at det å tro at de ikke gjør det er å lure seg selv og andre. Videre sier han at makt er utgangspunktet for et godt samspill mellom leder og de han leder. Som vi har vært inne på så er maktbruk og maktmisbruk to forskjellige kontekster.

Selskapet har en klar utfordring i å sikre gode tjenester ut ifra kundens forventninger. Dersom de ikke klarer å innfri vil kundene oppleve brudd på regulative, normative og kognitive mekanismer. Av dette svekkes troverdigheten.

*Sitat: ” Vi har ikke kapasitet til å gjennomføre opplæring på enda flere medarbeidere.”(deltaker 2.)*

Innledningsvis var vi inne på organisasjonen sin visjon og høye mål for å tilfredsstille kunden, som krever høy kvalitet og gode maktstrategier i mellomlederens utøvelse av lederskap.

Vår forståelse av maktbegrepet her er og mellomleders rolle i det er at den formelle myndighet(posisjonsmakt) mellom leder og ansatte er uklar. Mellomleder opplever å få et betydelig ansvar for opplæring av nyansatte med forskjellig bakgrunn og kompetanse.

Samtidig ønsker selskapet å være best på kvalitet og yte høy service til lav pris.

Ansvar og oppgaver krever stram prioritering og klare beslutninger fra mellomleder med hensyn til å opprettholde en effektiv og god tjenestekvalitet. Historien vår viser til blant annet frustrasjon over stadige nedskjæringer, der deltakerne mener at nok er nok. Bant annet er det en stor prosess med opplæring av nyansatte ferievikarer, da det er mange ansatte med stor erfaring som har sluttet på grunn av omstillingsprosessen. Med unormalt høyt sykefravær i tillegg så er organisasjonen sårbar og har lite kapasitet til å ivareta opplæring blant nytilsatte.

*Sitat: «Vi e jo i stabilt sideleie så det hold, vi har snudd på hver en stein, vridt og vendt, det er ikke noe mer og hent»(deltaker 2).*

Det virker som om lederne kan gjøre som de vil uten at mellomlederne har noen form for maktmidler eller kommunikasjonskanal for å si fra at nok er nok. Dette kan antas å ha en sammenheng med at ledelsen har kontroll over ressurser som jobb, arbeidstid, lønn og andre frynsegoder. Flere ansatte som krever mindre lønn kan rekrutteres lett fra andre steder.

*Sitat : "Vi har ansatt legestudenter, sykepleiere og folk fra NTNU med høy kompetanse, det er veldig artig å jobbe sammen med dem, æ synes æ lære mye av dem"(deltaker 2.)*

Vi tolker at det er ikke udelt negativt å ta inn nye arbeidstakere, selv om opplæringsprosessene er krevende med få ressurser med det høye sykefraværet i hverdagen. De nyansatte har også en helt annen lønn enn de som har vært ansatt i mange år, men de utøver samme type arbeidsoppgaver. Selskapet er en attraktiv arbeidsgiver og arbeidstakere med god formell kompetanse står i kø for å få jobb. Ikke udelt negativt at nye arbeidstakere med høy annen type kompetanse kommer inn. Vi tolker det dit hen at dette medfører nye impulser og er motiverende/inspirerende for både mellomlederen og de ansatte for øvrig. Et annet ståsted er når det er så lett å rekruttere nye så er det utfordrende å stille krav om belønning og andre incentiver.

Det virker som vi har en situasjon med betydelige interesseforskjeller. Ledelsen ønsker høyest mulig produktivitet, mens de ansatte har fått dårligere arbeidsvilkår og mindre lønn. De som har opparbeidet høy kompetanse, får sluttpakke og andre med mindre kompetanse ansettes, noe som medfører billig arbeidskraft. Det virker som en følelse av maktesløshet er tilstede, som igjen kan føre til stress og fravær. Fraværet kan jo også brukes som et maktmiddel, selv

om dette er en populær arbeidsplass. Organisasjonens sårbarhet omkring tjenestekvaliteten blir utfordrende grunnet det høye fraværet.

Ledere som fremstår som faglig dyktige kan basere sin makt på det som tidligere ble kalt profesjonell autoritet. (Gotvassli, 1999) kaller denne formen for makt for ekspertmakt og sier at denne kunnskapen får lederen gjennom god utdanning og erfaringer. Vi opplever at deltakeren innehar det (Gotvassli, 1999) benevner som ekspertmakt nettopp på grunn av praktisk og teoretisk kompetanse fra det fagfeltet hun leder. Mellomlederen vår er den som har mest formell utdanning av de som vi har intervjuet og virker også som den som reflekterer mest omkring forholdet til ledelsen. Hun er en av arbeidstakerne som har vært i selskapet lengst og som har vært med på mange endringsprosesser.

Sitat: ”Æ slutte ikke å yt, da e selskapet ferdig.”(deltaker2)

Utviklingsprosesser fører til fire slags problemer ifølge (Bolman & Deal, 2009).

Og forandringene fører gjerne til at den enkelte ikke føler seg verdsatt og effektiv og har ikke kontroll over situasjonen. Det kan være gamle mønstre som hindrer utvikling fremover. Det er viktig å revidere mønstre og omforme slik at de støtter den nye utviklingen. Opplæring hører med i en endringsprosess, men det er ikke gitt at dette gir suksess. Spesielt hvis opplæring blir ufullstendig eller krever så mye ressurser at mellomleder resignerer.

### **5.3 Felles interesser av fagforeningenes rolle**

Vi har sett at det er felles interesser av fagforeningens rolle.

Definisjon av fagforening: Er en sammenslutning av arbeidstakere innenfor samme industrigren eller fag. Den tar vare på interessene til en yrkesgruppe(Wikipedia).

Vår forståelse av dette er at de ansatte i veldig stor grad benytter seg av fagforeningen sin for å få informasjon om hva som er korrekt når de har behov for støtte, særlig iht. arbeidsmiljøspørsmål.

Endringer skaper konflikt ifølge (Bowman&Deal, 2010) mellom det som er nyskapende og det som er fra før av og det er en kamp om å vinne for en av sidene. Videre er endringer til bedring for noen og til forverring for andre. Dette vil føre til at enkeltpersoner og grupper deles på forskjellige ståsted. Noen er med i prosessen, andre tar avstand og noen sitter på gjerdet og venter. I denne prosessen er endringen bestemt. Det vil si at de ansatte ikke har hatt

noen mulighet til å være med å bestemme og dette kan nok gi store reaksjoner. De ansatte kan oppleve å ikke ha innvirkning og føler seg ikke verdsatt.

Her er det også kamp i fagforeningen om å få flest mulig medlemmer som igjen medfører kapital og status.

I de fagforeningene vi fikk kjennskap til gjennom undersøkelsen, er det brukt uærlige virkemidler for å kapre flere medlemmer.

*Sitat: ” dem har snakka my stygt om oss, for å få medlemma, men det som e litt snedig da, i det lange løp e at vi aldri ska havn på det nivået der. No begynne det å snu, også kjem dem te oss. Da veit vi at vi har gjort rett»(deltaker 1).*

Det deltakeren presiserte viser til høy lojalitet og ryddige prosesser som igjen medfører stor posisjonsmakt i form av enda flere medlemmer.

Maktbegrepet er relatert til en avhengighetsrelasjon mellom to parter. Denne avhengigheten handler om et bytteforhold, hvor en interessent har disposisjonsrett over noe den andre parten trenger for å nå sine mål. (Bolman&Deal,2009)

Ved at den andre fagforeningen anvender sin posisjonsmakt, kan det se ut til at det er de disiplinerende mekanismene som slår ut og gjør seg gjeldende. Klev og Levin viser til at det er de disiplinerende mekanismene som virker atferdsregulerende på aktørene. Dette kan også forklare de andre foreningenes baksnakking.

Tillitsvalgte har til dels sterk ekspertisemakt og nettverksmakt som gir mellomleder maktmessige utfordringer når oppgavene skal utføres i praksis. Om ikke selskapet greier å håndtere disse oppgavene på en effektiv og god måte, så svekkes selskapets troverdighet og maktgrunnlag.

Med stadig økende press på tjenester og reduksjon i økonomiske rammer, er det viktig å ha klare spilleregler for samarbeid med andre. All tjenesteyting er fundamentert på en beslutning –eller maktgrunnlag. Dette grunnlaget kan være gjenstand for konflikt eller harmoni, og spillereglene kan variere fra organisasjon til organisasjon. Og påvirkes av mange forhold (adferd, kultur, ledelse etc.)

De aller fleste interessenter vil forsøke å komme i en maktposisjon for å ha muligheten til å påvirke størrelsen av sine belønninger. Likevel er det slik at fordelingen av makt vil variere over tid. Maktbegrepet er relatert til en avhengighetsrelasjon mellom to parter. Dette kan overføres til avhengigheten blant annet mellom selskapets eiere og administrative ledelse, der eierne er de som vedtar de overordnede mål og strategier, mens administrasjonen skal sørge



for at selskapet omsetter vedtak til handling i form av iverksetting. Vi tolker det til at mellomledere i vår problemstilling er i en administrativ rolle

*Sitat” Om endringen blir gjennomført, det e itj sikkert, husk at vi ska inn i forhandlinga først, vi ska gå inn i en type endringa, så kan æ gå te min leder i fagforeninga å snakk om det. Det e veldig avgjørende faktisk.”( deltaker3).*

Her kan vi se på stillingsmakt. Det er flere instanser som i kraft av sin stilling utøver makt det (Gotvassli,1999) kaller stillingsmakt. Det innebærer blant annet ved å ha en spesiell posisjon i hierakiet får ledere kontroll over viktige maktbaser. Her har tillitsvalgte sin posisjon og kan viderføre det de ansatte mener.

Ledere i fag foreningen får ansvar og myndighet i kraft av sin formelle stilling som bekrefter dette.

*Sitat:” Ja, for dem e superflink. Ledern e jo, hu e så dyktig og flink hu at!!Helt imponert. Hu e en kjempegod leder.”(deltaker1.)*

Her har tillitsvalgtapparatet sett ifra vårt ståsted gjort en veldig bra jobb både i forhold til ledelse og ansatte. De har stilt seg til rådighet døgnet rundt for å svare på spørsmål som kommer opp. Døgnvakt for å ivareta stabiliteten i organisasjonen. Selskapet er helt prisgitt den gode jobben og samhandlingen ledelsen har med fagforeningen. Her utvises det stor grad av makt gjennom tvangsmidler ,som gir mulighet til å tvinge, blokkere, gripe inn og å straffe og til dels tilgang til kontroll over agendaer. Her mener vi at det ofte er avgjørende at man er representert på rett sted til rett tid. Uten makt kommer du ingen vei. Evne og vilje til å forvalte makt er viktig i fagforeningen. Makt i slik type ledelse er også formalisert som ansvar og myndighet.

I det materialet vi har fått i form av intervjuer, er det nettopp dette som vises i forhold til fagforeningens rolle.

## **5.4 Behov for informasjon**

Definisjon av informasjon:

Vi forstår det som at i et selskap med mange interesseforskjeller,” selskapet har til sammen godt over 40 ulike fagforeninger,” tolker vi det dit hen at det er vanskelig å få til en felles kultur. Her kommer særinteresser inn og det er maktkamper og stridigheter innad i fagforeningene.

All informasjon gis via mail og andre informasjonsskriv og det oppleves umulig å ta en prat med nærmeste leder, da de sitter i andre byer og andre land.

*Sitat «alle vil få en i-pad for oppdateringer, så vi vil ikke ha bruk for møterom når vi ankommer jobben»(deltager2).*

Dette er en mulighet til å holde seg mer oppdatert for alle ansatte, men det blir enda mindre nære relasjoner. Sosiale relasjoner faller bort som nevnt tidligere. IKT i seg selv er en maktstrategi i at arbeidstaker skal være selvgående og selvbetjente (effektivisering). Under intervjuene ble det også nevnt at man jobber sammen med ukjente på hver vakt og det er sjelden man treffer noen man kjenner. Blir at man må gjennom en bli kjent runde på hver vakt. Da kan en skjerme seg selv ved å reservere seg eller ikke involvere seg i andre ansatte. Vi tolker det slik at i-pad er et verktøy som de ikke kan velge bort, og på den måten bruker eierne og ledelsen maktstrategier for å bestemme at ansatte skal være tilgjengelig og selvgående uten noen form for omgang med hverandre.

Utviklingsprosesser fører til fire slags problemer ifølge (Bolman & Deal,2009).

Og forandringene fører gjerne til at den enkelte ikke føler seg verdsatt og effektiv og har ikke kontroll over situasjonen. Det kan være gamle mønstre som hindrer utvikling fremover. Det er viktig å revidere mønstre og omforme slik at de støtter den nye utviklingen. Opplæring hører med i en endringsprosess, men det er ikke gitt at dette gir suksess.

Det ser her ut som om opplæringsprosessen på sikkerhet og prosedyrer veldig bra, men det er også opp til de ansatte å holde seg oppdatert. Det sendes ut info hver fredag, som noen leser, andre ikke. Vi oppfattet blant informantene i undersøkelsen at dette kunne være irriterende og utfordrende, spesielt for mellomlederen som er ansvarlig for kvaliteten og sikkerheten.

Når det skjer forandringer blir folk usikre på hva som er deres egne plikter, hvordan de skal forholde seg til andre, og hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Forandringer reiser strukturelle problemer og en må arbeide for å endre den eksisterende rollefordeling og relasjoner.

Økt bevissthet om egne ressurser medfører økt prestasjon og handling. Enhver mellomleder må legge til rette for utvikling og læring for ansatte. Tankesett påvirker atferden til ansatte og læring gjennom oppdagelse handler om å lære om sine følelser, viktig å se helhetlige sammenhenger når det gjelder utvikling og læring. En forutsetning for å oppnå vekst og

utvikling er at en har ideer om hvor en skal. Uten slike refleksjoner er det vanskelig å jobbe med utvikling av ressurser. Dette understreker at det må legges vekt på bevissthet rundt hva som skal utvikles.

Ifølge (Bolman & Deal,2009) nytter det sjelden å omskolere folk uten å gjøre noe med rollene, eller å omforme rollene uten å omskolere folk. Hvis opposisjonen ikke blir hørt, vil disse gi motstand i neste omgang. Endringer skaper konflikt ifølge ( Bolman og Deal,2009) mellom det som er nyskapende og det som er fra før av og det er en kamp om å vinne for en av sidene.

Videre er endringer til bedring for noen og til forverring for andre. Dette vil føre at enkeltpersoner og grupper deles på forskjellige ståsted. Noen er med i prosessen, andre tar avstand og noen sitter på gjerdet og venter. I denne prosessen er endringen bestemt. Det vil si at de ansatte ikke har hatt noen mulighet til å være med å bestemme og det kan nok gi store reaksjoner. De ansatte har ikke innvirkning og føler seg ikke verdsatt.

Hvordan kan vi da som ledere gjøre dette til en best mulig prosess for den ansatte?

*Sitat: ”jeg ønsker meg en leder som tar vare på ansatte i opp og nedturer, som skaper god stemning. Da blir medarbeiderne trygg, åpen og kommer med tilbakemeldinger”.*  
(deltaker 2.)

Som ledere har vi en del praktiske verktøy å forholde oss til og også mulighet til å innlede samarbeid med forskjellige instanser. I en slik prosess er det viktig å få med seg flere deler i organisasjonen. Kommunikasjon er en viktig del av prosessen. I en endringsprosess er det viktig at nødvendig informasjon kommer til de ansatte i god tid før handlingen settes i verk, og at de er godt kjent med målsettingen for endringen. Her kan vi bruke kommunikasjon som et virkemiddel og den kan gis ut via mail allmannamøter, møter med de impliserte med tillitsvalgt og verneombud tilstede.

De ansatte må få en kanal som de vil bli hørt og i hvert fall få svar på spørsmål som er av stor viktighet for dem. Det må være rutiner for å fange opp hva som foregår og videre bringe dette til rett kanal, slik at det som etterspørres besvares. Det er ikke bestandig sånn at svaret er det man ønsker seg, men man får i hvert fall et svar. Man kan ikke være enig i alt, meningsbryting kan bidra til vekst og utvikling i en organisasjon.

For selskapet kan denne makten inkludere eller ekskludere de ansatte, selv om de har lang erfaring i systemet.(Jakobsen og Thorsvik,2011) sier at noen av maktbasene er i forhold til å

belønne og dette innebærer også å holde tilbake belønning. Det er ikke akseptert å komme med kritikk fra de ansatte. Det er satt i gang store fellesmøter som erstatter vanlige medarbeidersamtaler istedet for individuelle medarbeidersamtaler med leder. En av deltakerne prøvde å si noe som resulterte i at lederen kom med uttalelser som ikke var positive.

*Sitat: ” Jeg sa at det ser ut til at det er mange som får ferien sin lagt til fritiden sin og da sa leder at, mener du at selskapet spekulerer i dette! på en veldig nedlatende måte mot meg.”(deltaker2.)*

Det kan oppleves som en slags straff å få tilbakemeldinger på denne måten og oppfordrer i hvert fall ikke ansatte til å komme med konstruktive tilbakemeldinger. Straff og kritikk er et dårlig virkemiddel for å skape engasjement og motivasjon hos medarbeiderne. Dette gjelder deltagelse i en endring som de i hovedsak ikke ønsker, men som de er nødt til å gå med på for at selskapet ikke skal gå konkurs.

Det kommer frem at leder bruker stillingsmakt i noen form her, og det kan oppleves som straff å få ferien sin lagt til perioder man har fri.

Her spiller personlig makt også en rolle. Eller normativ makt, som sier noe om kvaliteten en person har i kraft av den han er som menneske. Det handler om at lederen er en positiv rollefigur som de ansatte identifiserer seg med. Når de opplever at leder gjør riktige ting så velger de å lytte og følge henne( Jacobsen&Thorsvik 2011 s, 416).

Vi kan ta i bruk arbeidsmiljøundersøkelser som en pekepinn på hvor fornøyd ansatte er og som ledere kan ta i bruk jevnlig for å korrigere kursen. Statusmøter med de impliserte for å legge videre rutiner og forandre på det som ikke fungerer så godt, må skje med jevne mellomrom.

Endringen er bestemt og det er ikke noen mulighet til å gå tilbake til det gamle slik det var. Organisasjonsavdelingen kan informere, og er bindeleddet mellom ledelsen og de ansatte på et høyere nivå. God informasjon i god tid før endring settes i verk, kan bidra til at resultatet blir bedre. Maktkulturer som utspinnes i en organisasjon er viktig å være klar over. Dette kan både være i negativ og positiv forstand, eks. ansatte som vinner på at det var bedre før og i positiv henseende oppnår måloppnåelse.

## 5.5 Funn og fortolkningsrammer

Når vi som leder skal velge fortolkningsrammer i praksis, så gir rammene oss som ledere flere muligheter i å gå inn i en situasjon. Vi kan utnytte fordelene med flere synsvinkler. Hva står vi overfor og hva kan vi gjøre.

Hver ramme gir ulike muligheter som kan gjøres om til ulike scenarioer. De kan også føre til forverring, men suksess er avhengig av leders kreativitet i dette.

Hvis vi ser på den strukturelle rammen, er lederens hovedoppgave å fokusere på oppgaver, fakta og logikk, mer enn på personlige følelser. Og de fleste personalproblemene skyldes svakhet i strukturer. De lederne som er strukturelt orientert forsøker å lage en struktur eller å gjøre en prosess som er gunstig under de gitte omstendigheter. Eksempel her kan være at vi lager gitte rutiner som de ansatte kan gå med på i en oppstått endring, men da kan det selvsagt ikke bli altfor detaljstyrt. Det virker mot sin hensikt, fordi de ansatte ønsker utfordringer og innflytelse på hvordan de ønsker å gjøre jobben.

En av deltakerne sier det slik:

*Sitat: ” Vi har regler og rutiner for alt vi. Vi har forskjellige roller i arbeidshverdagen , om jeg er det ene eller det andre, har ansvaret for nødutstyr eller ikke, så er det bare å følge rutinene og gjøre de og. ”(deltaker 3.)*

I Human – resource - rammen er leders oppgaver å støtte og myndiggjøre sine medarbeidere. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter. Vi kan som ledere vise at vi bryr oss om folk, lytte for å få vite mål og ambisjoner, samt uttrykke omtanke og åpenhet. Når de ansatte føler støtte, vil de også være lojale. En fare er å være altfor ettergivende. Da unngår man åpen kamp og anerkjenner motforestillingerne. Motparten vil oppfatte leder som svak og utydelig. Det er viktig å kunne kombinere meningsytringer og spørsmål i denne settingen. Eks. Ja da har du lagt frem et problem og hvordan kan du tenke deg å løse det? Er det noe vi kan løse sammen og på hvilken måte.

I dette selskapet har ledelsen bestemt alt uten at noen i systemet annet enn tillitsvalgte får innvirke. Så mellomlederne er avhengig av dette apparatet for å bli hørt. Samarbeid og meningsytringer med likestilte er vanskelig når de møtes sjelden.

*Sitat: ” Det hender det går to år før jeg møter kjentfolk på jobb. ”(deltaker 2.)*

I vår type organisasjoner er dette utenkelig. I vår tjenesteyting er vi avhengige av jevnlig relasjonelle møter. Vi opplevde at deltaker var noe frustrert og følte litt avmakt rundt dette. Tidligere hadde de faste team som opererte i lag.

Når dette er i et politisk perspektiv, er det viktig å erkjenne de politiske realitetene i organisasjonen, samt å kunne takle konflikter. Her er lederens oppgave å kjenne de forskjellige interessentgruppene, utvikle bånd til de respektive lederne og styre prosessen frem til et produktivt resultat. Eks Vi kan invitere de impliserte inn i prosessen med statusmøter, orientering, mere informasjon, gjøre oss lett tilgjengelig og samarbeide med alle parter. Tillitsvalgte og organisasjonsavdelingen kan eksempelvis møtes jevnt for å drøfte problem inntil en beslutning er tatt, slik at alle parter har hatt en uttalelsesrett for evt. å gå med på en slik løsning.

Ledelse gjennom skremsler og manipulering trenger ikke å være bra. Det kan kanskje være viktig å sette på plass en person med upassende oppførsel, men man skal i hvert fall være forsiktig med slike sanksjoner. Et ordtak sier at ”sinne avler sinne” og det kommer det aldri noe godt ut av. Avanserte ledere appellerer heller til egeninteressen der de møter motstand og det virker mer diplomatisk. Det blir brukt lite makt i kommunikasjonen og motstanderen får beholde mest mulig av stoltheten sin. I den symbolske rammen menes det at leders viktigste oppgave er å gi inspirasjon. Man gir folk noe å tro på. Dette fører til begeistring og folk involverer seg, identifiserer seg og føler at det de gjør er av betydning. Slike ledere klarer å formidle det de gløder for videre, er gode rollemodeller og bidrar til vekst og utvikling for organisasjonen.

Rammene gir oss mulighet til forandring i det daglige når et annet manus vil passe bedre. Det gir oss mulighet til å se på samme situasjon på flere måter og det gir alternative muligheter. Men man må huske at rammene også har sine svake sider. Hvis vi bruker den strukturelle rammen kan vi overse alt som faller utenfor rammene og strukturen blir for lite lagt vekt på fra andre rammer. Her kan det ifølge (Bolman & Deal, 2009) være dårlig samordning av mål og roller. Relasjoner og forbindelser er uklare. Det kan være uklar matrisestruktur og/eller struktur med for få grenser. Her har vi mulighet for kartlegging av ansvarsområder som en mulighet og også sette opp en arbeidsgruppe til å se på strukturen. Med syn på human – resource - rammen kan oppfatningen bli for romantisk og for optimistisk med forsøk på å innlemme alle behov, mens struktur og hva som førte til konflikt blir glemt. Grunnleggende behov trenger ikke å være oppfylt, som f.eks trygghet. Vi kan ha en dårlig konflikthåndtering og folk kan føle seg umyndiggjort.

For å få dette bedre kan vi bedre sikkerhetstiltak, gi opplæring i kommunikasjon og konflikthåndtering og gi rom for medvirkning og teambygging. Rent politisk kan det være forholdet til interessegrupper og konflikter mellom fagseksjoner.

Hvis man fokuserer for mye på det politiske kan fort andre ting bli glemt og dette forsterker mistillit og konflikt. Dette fører til at men blir igjen sett på som en leder uten tanke for å ivareta til felles for alle. Her har leder mulighet for å skape forhandlingsarenaer, skade begrense, samle seg mot eksterne trusler, bygge allianser og forhandle mot en bedre situasjon. En leder som fokuserer for mye på den symbolske rammen kan oppleve at rammen er for vag og effektivitet blir et spørsmål om kreativitet. Dette kan bli lite effektivt.

Det trenger heller ikke å være noen felles symboler som historie, seremonier og ritualer. Eller det kan være tap av tro, religiøs splittelse eller man mangler identitet. Her kan man jo arbeide ut et felles symbol som gir uttrykk for organisasjonens verdier. Man kan lage seremonier og historier rundt organisasjonen. Det å basere seg på en eller to fortolkningsrammer kan bli for lite når en leder skal bedømme en situasjon, hvert fall hvis dette er en vedvarende daglig situasjon i et system mennesker ikke klarer å tilpasse seg. Ifølge (Bolman & Deal,2009) er det verre for kvinner og minoritetsgrupper å lede til suksess, men ved å velge fortolkningsrammene med omhu, kan de lettere utnytte situasjoner og skape muligheter videre. Vi kan som ledere bruke fortolkningsrammene som et scenario i f,eks et møte der mye står på spill og prøve nye måter å spille ut en rolle på. Det er strevsomt til å begynne med men det er en øvelsesprosess som går lettere og raskere etter hvert.

Når vi ser på hva deltakere sier ut ifra fortolkningsrammene så ligger mye her i den politiske ramma, med strategier som blir satt i verk uten medvirkning fra de ansatte. Og ut i fra den strukturelle ramma, så blir selskapet drevet som en fabrikk med lønnsomhet som en veldig viktig faktor. Da er det ikke mye rom for konteksten human resource, som handler om å se den enkelte. Enhver arbeidstaker skal medvirke, involveres og være delaktig i beslutninger og prosesser.

Psykologiske kontrakter ( avklaring om forventninger, roller og oppgaver) mellom medarbeidere er vel så viktige som forholdet mellom leder og ansatt for å få god samhandling. Hvis en kollega ikke gir noe tilbake, oppleves det som et brudd på den psykologiske kontrakten eller uuttalte avtalen.

## **6.0 Avslutning og betraktninger**

Ulike lederstiler vil bli et spørsmål om evnen til å være seg bevisst i ulik bruk av maktstrategier. Folks innsats og lojalitet økes ved å skape felles verdier og felles forståelsesrammer i maktbruk, ikke maktmisbruk. Som vi tidligere har uttrykt, kommer vi ingen vei uten makt.

Vårt mål har vært å få en innsikt i hvordan maktforandringer er med på å prege endringsprosessene i en organisasjon. Hvordan ledelse utøves for å få til endringer som gjør at ting forbedres. Samtidig redegjøre for noen av teoriens betydning i dette. Vi har sett på de fire fortolkningsrammene som et viktig grunnlag vi kan ta i bruk som ledere i forhold til maktaspekter. Flere aspekter kommer til syne gjennom vår oppgave uten at vi nødvendigvis trekker noen konklusjoner om hva som skaper maktforholdene i endringsprosessene, eller hvordan man skal utøve ledelse på best mulig måte til det beste for organisasjonen. Men vi har flere verktøy vi kan bruke som ledere og som er viktig å være klar over. Hvordan endringene skal gjøres og hva er målet med endringene må kommuniseres ut til ansatte. Felles forståelse for dette i organisasjonen er en del av suksesskriteriene. Funnene viser at det er av stor betydning for organisasjonen å se på maktaspektene ut ifra fortolkningsrammene, for å ha en helhetlig og samhandlende forståelse for kvalitet i tjenesteytingen.

### **Betraktninger**

Arbeidet med prosjektoppgaven har åpnet for nye måter å tilnærme seg vurderinger av egne erfaringer i egne organisasjoner. Kvalitativt forskningsintervju som metode gir rom for at ansatte og ledere kan være aktive lyttere i egen hverdag. Dette forutsetter at en reflekterer over egne måter å vurdere kvalitetsutvikling i organisasjonen på. Forbedringer = endringsprosess forutsetter et åpent blikk på egen praksis og vilje til forandring. Studiet i de siste to årene har gitt mange refleksjoner og vi har fått ny kunnskap og innsikt i forskning på temaet ledelse og maktstrategier. Prosjektoppgaven har antageligvis inspirert oss til å vurdere en eventuell masteroppgave en gang i fremtiden, også med samme tematikk.



## **LITTERATURLISTE**

Bolman Lee G & Deal Terrence E. (2009) Organisasjon og ledelse . Gyldendal Norsk Forlag AS, OSLO.

Jakobsen Dag I. & Thorsvik Jan (2011) Hvordan organisasjoner fungerer. 4 utgave. Fagbokforlaget Bergen

Klev Roger & Levin Morten, (2009) Forandring som praksis. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS, Bergen.

Gulsvik Ingrid og van der Ros, Janneke (2006), Endring og motstand mot endring. Fra retorikk til praksis

Amundsen Oscar & Kongsberg Trond, ( 2008) Endringskynisme Gyldendal norsk forlag AS

Irgens Eirik J (2011) Dynamiske og lærende organisasjoner Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS, Bergen.

### **Andre kilder**

Diverse artikler

Sletten Therese og Aass Kristina Kommunikasjon i endringsprosesser- en studie av endringsprosessen i SAS Handelshøyskolen i Bergen våren 2008

(www. [Easytrans.org](http://www.Easytrans.org)@2006-13).

Wikipedia

[www.idebanken.org](http://www.idebanken.org).)

<http://nb.glosbe.com/sv/nb/kvalitetskontroll>

Vedlegg 1.

## **Intervjuguide**

Problemstilling: « *Hvordan mellomlederen utøver maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser* »?

Vi hadde kvalitativt intervju den 11.04, 18.04 og 23.04, avsatt tid, 1 time på hver informant.  
Sted: et trygt og fortrolig sted, der informanten selv var med og bestemte.

## **Spørsmål.**

Vi gjorde en utvelgelse i hvilke forskningsspørsmål vi ville legge mest vekt på i vår undersøkelse for å få svar på problemstillingen. Dette er nr. 7, 9, 13 og 19 og det er de som er med uthevet skrift nedenfor.

1. Hvilken rolle har du?
2. Har du vært med på flere runder med endringsprosesser?
3. Hvordan er du/ dere berørt?
4. Har du formell utdanning?
5. Kan du beskrive din rolle i organisasjonen?
6. Kan du kort fortelle om din faglige bakgrunn og din praksis?

### **7. Har du noen formening om type lederskap som utøves i slike prosesser?**

8. Har du kjennskap til endringen xxxxxxxx nå gjennomfører? Berører det din rolle?

### **9. Hvordan er informasjonsgangen? Kan du/dere fortelle om dette?**

10. Hvordan opplever du forandringene som skjer?
11. Formålet for endringen, kom den tydelig fram i informasjonen du har mottatt?
12. Hva skal til for at du yter litt ekstra for xxxx skal bestå i framtiden?

### **13. Opplever du at du kan komme med forslag til endringer til din nærmeste leder?**

14. Er det mulig for deg å komme med kritikk til endringene som skjer?
15. Føler du at du blir rettferdig behandlet i din rolle?
16. Har organisasjonen en visjon?
17. Opplever du at den er kjent for deg og de ansatte?
18. Hvilke tanker har du om framtida?

### **19. Hva tenker du er suksessfaktorer for å lykkes som leder i slike prosesser?**

20. Noe vi ikke har spurt om som du mener det bør sies noe om?

## Vedlegg 2.

### **Henvendelse vedrørende intervju angående prosjektoppgave.**

Hei! vi er studenter som tar videreutdanning. I den forbindelse trenger vi noen som er villige til å være intervjuobjekt.

Til daglig jobber Randi Sellesbakk som seksjonsleder ved St. Olavs hospital og Ann Kristin Aalberg som virksomhetsleder i Malvik kommune.

Vi er for tiden deltidsstudenter ved ledelse og personalarbeid (Lpd-11/13) ved Høyskolen i Nord-Trøndelag (Hint).

Vi er nå i gang med siste avslutning av studiet som består i å skrive en prosjektoppgave på 15 studiepoeng med innleveringsfrist juni 2013.

I vår prosjektoppgave ønsker vi å forske på " Hvordan mellomlederen bruker/utøver maktstrategier i tilknytning til endringsprosesser?

Vi har valgt å intervju en [redacted] en [redacted] og en [redacted] hver for seg. Vi ønsker å informere om at intervjuet vil bli tatt opp på bånd, grunnet praktiske årsaker.

Alt som blir sagt blir behandlet konfidensielt, og alt materiale blir slettet etter oppgaveinnlevering.

Vi ber om at du avklarer og får samtykke med din leder vedrørende intervju i forbindelse med vår prosjektoppgave.

Vi vil være takknemlig om du har mulighet til å bistå oss i denne undersøkelsen.

Din bistand består i et møte med oss når det passer best for deg, slik at vi kan gjennomføre et intervju/en samtale i løpet av ca. en time i perioden 08.04 - 21.04.2013.

Vi vil understreke at undersøkelsen først og fremst er knyttet til våre studier og vår kompetanseutvikling. Vi vil også presisere at det ikke er [redacted] som er interessant, men hva som skjer i en organisasjon vedrørende maktstrategier og ledelse.

#### **Vi ber om tilbakemelding på dato, tidspkt. og evt. møtested innen 5 April 2013**

til mailadresse: [ann.kristin.aalberg@malvik.kommune.no](mailto:ann.kristin.aalberg@malvik.kommune.no) eller  
[randi.solfrid.sellesbakk@stolav.no](mailto:randi.solfrid.sellesbakk@stolav.no)

Hommelvik/Stjørdal den 27.02.2013.

Ann Kristin Aalberg



Randi Sellesbakk





Vedlegg 3.

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-  
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

**Forfatter(e):** Ann Kristin Aalberg og Randi S. Sellesbakk

**Tittel:** Maktstrategier i organisasjonen  
«Hvordan mellomlederen utøver maktstrategier i tilknytning til  
endringsprosessen»?

**Studieprogram:** Ledelse og personalarbeid deltid, LPD 540 2011-2013

**Kryss av:**

☒

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og  
at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne  
arkiv

☐

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke  
gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** Malvik/Stjørdal  
02.06. 2013

**Ann Kristin Aalberg**

  
underskrift

**Randi S. Sellesbakk**

  
underskrift